



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

**JOSÉ CARLOS DE OLIVEIRA BERNARDO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO BANCO  
DO BRASIL: um estudo sobre a agência de Rolim de  
Moura.- RO**

Brasília – DF

2012

JOSÉ CARLOS DE OLIVEIRA BERNARDO

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO BANCO  
DO BRASIL: um estudo de sobre a agência de Rolim de  
Moura. - RO**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Dra. Tatiane Paschoal

Professor Tutor: Msc Vanessa Cabral Gomes

Brasília – DF

2012

**BERNARDO**, José Carlos de Oliveira.

GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR  
COMPETÊNCIA NO BANCO DO BRASIL: um estudo de caso  
sobre a agência de Rolim de Moura/José Carlos de Oliveira  
Bernardo.-Brasília,2012.

46f.il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Msc. Vanessa Cabral Gomes  
Departamento de Administração.

1. Gestão de desempenho. 2.Métodos de avaliação de  
desempenho. 3. Gestão de Desempenho Profissional do Banco  
do Brasil.

JOSÉ CARLOS DE OLIVEIRA BERNARDO

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO BANCO DO BRASIL: Um  
estudo sobre a agência de Rolim de Moura.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**JOSÉ CARLOS DE OLIVEIRA BERNARDO**

Msc Vanessa Cabral Gomes  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 15 de abril de 2012

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha esposa  
Noéte da Silva Bernardo e ao meu filho  
Lucas da Silva Bernardo e minha filha  
Alana Beatriz Silva Bernardo a quem eu  
devo muito. Obrigada por fazerem parte  
da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha existência, por todas as conquistas e pela vida saudável que tem me proporcionado. É nele que busco inspiração, fé, coragem e força para continuar caminhando por mais árdua que seja a caminhada.

## **RESUMO**

A presente monografia tem por finalidade analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, mais especificadamente, a agência de Rolim de Moura – RO, sobre o método de avaliação de desempenho profissional por competência adotado pela empresa. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo via questionário sendo levantada a opinião dos colaboradores sobre o método de avaliação aplicado. A pesquisa objetivava analisar se o sistema de avaliação GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência está contribuindo para o desenvolvimento profissional, já que uma das vantagens da avaliação de desempenho é, justamente, identificar profissionais com potencial para ser desenvolvido dentro da empresa. No decorrer da pesquisa, também foi levantado os pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho profissional por competência, verificando a eficácia do processo avaliativo. Pode-se perceber que entre os vinte e sete respondentes existe a diversidade quanto à faixa etária e tempo de serviço na empresa, sendo notoriamente percebido ao analisar as respostas e perceber que as diferentes opiniões apresentaram-se divergentes a respeito da avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Avaliação, desempenho, colaborador, gestão, competência, empresa.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
1.1 Contextualização.....	08
1.2 Formulação do problema.....	09
1.3 Objetivos Geral.....	10
1.4 Objetivos Específicos.....	10
1.5 Justificativa.....	10
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Gestão de Desempenho.....	12
2.2 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	15
2.3 Gestão de Desempenho Profissional do Banco do Brasil.....	19
<b>3.MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....</b>	<b>22</b>
3.1 Tipo e descrição da pesquisa.....	22
3.2 Caracterização da organização.....	23
3.3 População e amostra.....	24
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	24
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
<b>4.RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>25</b>
<b>5.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>46</b>



## 1.INTRODUÇÃO

O método de avaliação de desempenho profissional é um processo administrativo que permite aos gestores identificar aspectos positivos e negativos da empresa, dentre eles tomar conhecimento sobre o nível de qualidade do trabalho desenvolvido, descobrir novos talentos, além de possibilitar que o supervisor avalie cada funcionário de forma individual.

É uma ferramenta de gestão que permite que sejam corrigidas falhas no ambiente de trabalho, apontando erros e aspectos que não estejam contribuindo para o sucesso da empresa. Dessa forma, o gestor pode remanejar funcionários para outro setor com o intuito de melhorar o desempenho no trabalho, verificar quem esteja realmente comprometido com a organização e está satisfeito com a empresa onde trabalha.

A presente monografia tem por finalidade analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, mais especificadamente, a agência de Rolim de Moura – RO, sobre o método de avaliação de desempenho profissional por competência adotado pela empresa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A busca pela qualidade e o aumento da produtividade vem exigindo das organizações maior dedicação no sentido de melhorar a qualidade da análise do desempenho funcional, buscando informações relacionadas a rendimento, eficácia e sucesso nos negócios. Conforme Dessler (2003, p. 172) “A avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.”

Diante do cenário atual enfrentado pelas empresas, marcado pela busca da inovação e da competitividade, a avaliação de desempenho certamente é aquela que apresenta de forma clara como está o ambiente de trabalho, como a equipe de

funcionários esta desenvolvendo suas atividades, e se as expectativas de ambas as partes, funcionário e empresa, estão sendo atingidas.

A relação humana está sendo cada vez mais valorizada nas organizações, pois sua função passou de simples práticas e políticas de conciliação de expectativas entre organização e pessoas, como aponta Dutra (2001, p.17) para ser um diferencial competitivo e estratégico nas empresas.

Este novo olhar dado para as relações humanas acaba beneficiando ambas as partes, a empresa, ao atingir seus objetivos e lucros, e o empregado, que ao se capacitar acaba inserido no mercado de trabalho, fato este que mostra que a GDP-Gestão de Desenvolvimento Profissional por competência já faz parte do campo estratégico das empresas, que atualmente se mostram preocupadas com seu capital humano.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A avaliação de desempenho pode ser considerada como um processo administrativo, no qual os supervisores e os subordinados identificam suas habilidades e competências, entendidas as primeiras como a capacidade de executar tarefas, e as segundas como o resultado da junção entre executar uma determinada tarefa e realiza-lá com eficiência. Ao traçar metas em busca de seus objetivos, as empresas, a partir de uma boa elaboração de avaliação de desempenho podem corrigir falhas no processo funcional e processo avaliativo, já que muitas vezes este processo é desempenhado de maneira superficial.

As instituições financeiras são uma das que mais sofrem com as constantes mudanças econômicas e políticas do país, por isso torna-se indispensável a estas empresas, a implantação e utilização de um sistema de acompanhamento organizacional e funcional que possa medir de maneira eficaz a produtividade de cada colaborador.

Com base nos argumentos levantados, a presente monografia teve por objetivo responder a seguinte questão: Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, da agência de Rolim de Moura-RO, sobre o método de avaliação Gestão de Desempenho Profissional por competência?

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil da Agência Rolim de Moura - RO sobre o sistema GDP por competência.

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Averiguar se os funcionários da empresa estão satisfeitos com o método de avaliação de desempenho aplicado.
2. Analisar se o processo de avaliação de desempenho contribui para desenvolvimento profissional do funcionário.
3. Identificar os pontos positivos e negativos da avaliação GDP por competência.

### 1.5 JUSTIFICATIVA

O sucesso de uma organização não depende somente de uma boa estrutura organizacional, uma vez que o sucesso está alinhado ao comprometimento e a capacidade dos colaboradores em desenvolver um trabalho com eficácia e qualidade. A avaliação de desempenho é uma ferramenta administrativa onde a organização avalia o colaborador e seu desempenho no trabalho, e permite a identificação da eficiência do processo funcional.

É fundamental que as empresas tenham conhecimento sobre o desempenho de seus funcionários, possibilitando dessa forma, que o gestor avalie cada colaborador individualmente, e a equipe de trabalho acabe sendo moldada de acordo com os objetivos pretendidos pela organização. Goleman (2008, p.71) diz que o objetivo das avaliações de desempenho passou da rígida avaliação para melhoria de desempenho e desenvolvimento do profissional.

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar questões a serem discutidas dentro da equipe, podendo eliminar problemas que estejam interferindo a produtividade dos funcionários. Dutra (2002) aponta ainda que a questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de um diferencial competitivo.

Neste sentido a presente monografia justifica-se pelo interesse em conhecer a opinião dos funcionários do Banco do Brasil da agência de Rolim de Moura - RO sobre o processo avaliativo da GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência que é aplicada na empresa.

Sendo assim, é relevante conhecer a opinião dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho para que, a partir dos resultados apurados, possa ser feitas sugestões visando melhorar o processo avaliativo e o relacionamento entre gestores e funcionários.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo de avaliação que serve para estimar o desempenho de cada pessoa, julgando e avaliando o que cada indivíduo agrega para o negócio da organização, é uma forma de apreciar o desempenho de cada funcionário dentro da empresa.

A partir de uma avaliação bem elaborada, pode-se planejar o futuro da organização e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, sistematizando os objetivos da empresa com os objetivos individuais de cada um. “Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer suas devidas correções. Sem essa retroação as pessoas caminham cegas.” (CHIAVENATO 2008, p.242)

Sobre a avaliação de desempenho MARRAS (2001) a define como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos. Dessa forma o processo de avaliação de desempenho se torna uma ferramenta utilizada pelo gestor para avaliar o nível de desempenho do colaborador, e com o resultado desta avaliação, identificar falha no processo funcional, estabelecer metas e, se for necessário, propor melhorias na performance de trabalho dos colaboradores.

Chiavenato (2008,) aponta que, a era da informação as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais, são acima de tudo mudanças culturais e comportamentais. Com a avaliação de desempenho, as organizações passam a obter informações sobre seus colaboradores, os gestores passam a conhecer com mais afinco o desenvolvimento do trabalho, e o empenho do colaborador para atingir as metas, podendo identificar funcionários com potencial para executar um bom nível de trabalho.

Bergamini e Beraldo (1998) acrescentam que a organização pode ser entendida como uma realidade social integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja atingir os objetivos do empreendimento

Os gestores passam a ter conhecimento do potencial da empresa, identificando os pontos fortes e fracos da equipe e com informações palpáveis,

podem dar um *feedback*<sup>1</sup> ao colaborador, de maneira a estabelecer uma comunicação mais aberta e participativa dentro da empresa.

Conforme Marras (2001), a avaliação de desempenho identifica empregados que necessitam de aperfeiçoamento, define a contribuição do indivíduo nos resultados da empresa, descobre novos talentos, e facilita o autodesenvolvimento do funcionário. O mesmo autor aponta ainda que a avaliação de desempenho fornece *feedback* aos empregados e subsidia programas de mérito, promoção e transferência.

Por meio da avaliação de desempenho é possível valorizar corretamente quem é merecedor de recompensas, aumento de salário, promoções; férias e outros benefícios, sendo que desta forma os benefícios são recebidos por mérito. Para Bergamini E Beraldo (1998, p.32) “[...] a avaliação de desempenho humano na organização é o instrumento que com maior precisão tem respondido a necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma.”

As organizações sempre esperam que suas metas sejam alcançadas e que seus objetivos sejam atingidos, mas, para isso acontecer com eficiência<sup>2</sup> e eficácia<sup>3</sup> o gestor precisa selecionar sua equipe de trabalho, treiná-la, desenvolvê-la, mostrando de forma clara e transparente o que é esperado da equipe. A aplicação da avaliação de desempenho e análise dos resultados é de responsabilidade dos gestores e supervisores da empresa, quando se avalia uma equipe de trabalho é possível colher informações preciosas sobre desempenho e o potencial da organização.

Cabe ao supervisor avaliar o desempenho dos colaboradores na organização, porém, a avaliação de apenas uma pessoa não é garantia de qualidade na apuração dos resultados, isso porque um único avaliador pode ser protecionista e tendencioso ao avaliar os colaboradores da empresa.

“Desta forma, certamente, ocorrerá distorção nos resultados, pois não existe o melhor método, mas sim aquele que melhor se adequar a sua realidade, de modo a minimizar os possíveis desvios.” (ARAUJO, 2006 p. 149)

---

<sup>1</sup>**Feedback:** Realimentação, retorno da informação. (Minidicionário Redel Inglês – Português, 2003)

<sup>2</sup>**Eficiência:** é fazer certo, o meio para se atingir um resultado, é a atividade, ou, aquilo que se faz

<sup>3</sup>**Eficácia:** é a coisa certa, o resultado, o objetivo daquilo para que se faz.

Outro aspecto levantado por Araujo (2006) é que se a avaliação é realizada com rigor técnico a probabilidade de decisões errôneas é muito pequena e o corpo funcional atuará melhor, pensando nas avaliações de desempenho estabelecer uma forte relação com os negócios da organização e se a pessoa avaliada souber, antecipadamente, que sua avaliação não será apenas para confirmar uma atuação correta, mas também para buscar a confirmação de uma atuação realmente proativa, que procure, permanentemente, os melhores caminhos para o crescimento e o desenvolvimento pessoal, da sua unidade e da organização.

Com a avaliação de desempenho é possível atribuir melhorias a todos os setores da empresa, justamente porque através da avaliação é possível saber o que cada funcionário pensa a respeito da empresa onde trabalha.

Para evitar avaliações realizadas exclusivamente por supervisores, as organizações preferem utilizar sistemas de avaliação que possam envolver a participação dos funcionários no processo avaliativo com o intuito de obter informações reais sobre cada indivíduo da equipe de trabalho.

Alguns desses sistemas de avaliação são: método da auto-avaliação, os comitês de avaliação, a avaliação entre colegas, o *feedback* ascendente e outras formas que melhor se adaptem à realidade da empresa.

**2.1.1 Auto-avaliação:** a auto-avaliação é realizada pelos próprios funcionários e geralmente está associada com a avaliação dos supervisores. O que a auto-avaliação propõe é que os funcionários possam avaliar seu desempenho no trabalho. “Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar suas expectativas.” (CHIAVENATO, 2008 p.245)

O que pode acontecer na auto-avaliação é o funcionário, ao avaliar seu desempenho funcional, ser tendencioso em suas respostas, considerando sua performance de trabalho melhor que a dos demais colegas.

**2.1.2 Comitê de avaliação:** o comitê de avaliação é composto pelo supervisor do funcionário e por três ou quatro outros supervisores, sendo considerado confiável e justo por ser realizado por mais de um supervisor. Dessler (2003) comenta que o uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois pode anular problemas como os vieses individuais dos avaliadores. Dessler (2003) considera que múltiplos avaliadores pode ser também uma maneira de avaliar diferentes facetas do desempenho de um funcionário.

---

**2.1.3 Equipes autogerenciáveis:** Algumas empresas adotam a prática de equipes autogerenciáveis para avaliar o desempenho de seus funcionários, desta forma os gestores sincronizam a avaliação do supervisor com a avaliação dos demais colegas de trabalho. Esse sistema de avaliação está se tornando cada vez mais popular, pois estimula a interação social e a comunicação, onde todos podem expor sua opinião atingindo um resultado satisfatório.

**2.1.4 *Feedback* ascendente:** O *feedback ascendente* é um tipo de avaliação que proporciona aos funcionários avaliar seus supervisores. Esse tipo de avaliação pode ajudar a melhorar o desempenho dos supervisores, identificando estilos de gerência, e observando a existência de problemas pessoais entre supervisor e funcionário que possam estar interferindo o desenvolvimento das atividades funcionais, sendo esta uma forma de o funcionário passar seu *feedback* a respeito do trabalho desempenhado por seu supervisor.

No *feedback ascendente* os colaboradores podem expressar sua opinião a respeito de seus supervisores tanto no anonimato como se identificando, mas o que na maioria dos casos acontece é que os funcionários respondem anonimamente, Dessler (2003) aponta que o anonimato pode ter um grande impacto na utilidade do *feedback* ascendente.

Uma das explicações para isso é que os funcionários se sentem mais à vontade para responder o que pensam a respeito do desempenho de seus supervisores.

## 2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Escolher qual o método de avaliação de desempenho a utilizar é uma tarefa importante para os gestores. Existem vários sistemas de avaliação, e deve ser escolhido aquele que esteja de acordo com a realidade da empresa e que irá satisfazer as necessidades da organização. Carvalho e Nascimento (2004) sustentam que o método de avaliação de desempenho é o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Para avaliar as pessoas com imparcialidade e colher informações reais muitas organizações elaboram seu próprio método de avaliação, conciliando



realidade com teoria. Independentemente de algumas empresas desenvolverem seu próprio método de avaliação, ainda são utilizados métodos tradicionais como: método de escala gráfica, método de comparação, incidentes críticos, escolha forçada, a pesquisa de campo, o método comparativo, o método 360 graus, além de avaliações relacionadas a programas de computador, como a avaliação de desempenho computadorizada e pela Web e o monitoramento eletrônico do desempenho.

**2.2.1 Método de escala gráfica:** este método é baseado numa tabela onde são relacionados os determinados aspectos como qualidade e confiança, e sua escala de desempenho como: satisfatório, regular, ótimo, entre outros. De acordo com Dessler (2003) “O supervisor avalia cada funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho deste em cada aspecto. A pontuação final de todos os aspectos é então totalizada.”.

É um método de avaliação simples de ser aplicado pelo gestor, as respostas são apresentadas numa tabela de forma simplificada, que torna prático o processo de avaliação. Como desvantagem, o método da escala gráfica, por ser muito prático, pode comprometer a avaliação ao distorcer as informações sobre o avaliado, resultando numa avaliação subjetiva.

**2.2.2 Método de comparação:** nessa avaliação é realizada uma análise do desempenho do colaborador com o de outro colega de trabalho, quem avalia indica se o funcionário é melhor ou pior utilizando os sinais de mais e menos, como afirma Dessler (2003) ao citar que todos os funcionários a serem avaliados são comparados com cada um dos demais funcionários em cada aspecto. Em seguida é somada a pontuação de cada um, então, enquanto um funcionário pode ter um bom desempenho num aspecto pode não obter bom resultado em outro.

Uma vantagem desse método de avaliação é que o funcionário ao ser avaliado não é prejudicado no resultado final da avaliação por não apresentar um bom desempenho num determinado aspecto, mas, se em contrapartida desenvolve um bom trabalho em outro aspecto isto é levado em consideração. Dessa maneira é identificado o potencial do colaborador para desempenhar determinada função sendo mais fácil o remanejamento de funcionários.

**2.2.3. Método de incidentes críticos:** neste sistema de avaliação é registrado o desempenho do colaborador, os aspectos bons e ruins que acontecem no trabalho, com o objetivo de descobrir os pontos positivos e negativos de cada colaborador,

sendo que em determinados períodos avaliação é revisada. Para Dessler (2003) o método de incidentes críticos garante que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ano todo, já que os incidentes precisam ser registrados.

**2.2.4. Método da escolha forçada:** para eliminar a superficialidade, Chiavenato (2008) aponta o surgimento do método da escolha forçada a avaliação de desempenho é realizada através de um questionário contendo frases descritivas que representam aspectos do comportamento das pessoas, e ficam distribuídas em blocos, onde quem está avaliando escolherá a resposta que mais se aproxime da característica do avaliado.

**2.2.5. Pesquisa de campo:** é um dos métodos de avaliação de desempenho mais tradicional e completo, sendo baseado no princípio de responsabilidade e *staff*. Promove entrevistas entre especialistas de avaliação que representam à linha de *staff* e gerentes, para juntos avaliarem o desempenho dos colaboradores.

**2.2.6. Método de administração por objetivos:** o gerente estabelece metas para cada funcionário, e periodicamente é discutido o avanço de cada colaborador em relação à meta imposta, onde as pessoas envolvidas podem discutir seus desempenhos e repassar sua opinião. Carvalho e Nascimento (2004) consideram que a avaliação de desempenho deve ser acompanhada não só pelo supervisor imediato do avaliado, mas também seguida por outro avaliador com a finalidade e esclarecer incorreções praticadas por uma avaliação subjetiva.

**2.2.7. Método 360 graus:** as informações sobre o desempenho do funcionário avaliado são coletadas por todas as pessoas que convivem ao seu redor, ou seja, os supervisores, colegas de trabalho, e clientes. Este tipo de avaliação tem o intuito de desenvolver o colaborador e não apenas recompensá-lo com promoções e aumento de salário, ou então puni-lo quando os resultados não forem bons.

O propósito é que, com os resultados da avaliação nas mãos o funcionário possa se reunir com seu supervisor e encontrar maneiras de melhorar seu desempenho. Dessler (2003) menciona que para realizar essa avaliação é necessário que haja um sistema computadorizado para evitar problemas burocráticos, no caso de haver muitos funcionários para avaliar e muitos avaliadores para os funcionários. O processo de avaliação de desempenho em 360 graus inicia com o preenchimento das pesquisas de avaliação sobre o funcionário e depois os dados da pesquisa são jogados em programas específicos de computação de dados. Araujo (2006) destaca que ao executar uma avaliação usando a dimensão de

360 graus, o funcionário avaliado está sendo exposto, fato este que pode ser bom ou ruim. Bom no sentido de que ela, pessoa avaliada, pode ter ganhos e permanecer em uma zona de conforto, podendo melhor se ajustar às diferentes demandas, tanto internas, quanto externas. Ruim, porque o avaliado pode não estar preparado emocionalmente para receber críticas, até mesmo construtivas, mas que certamente não serão no caso dele, gerando um obstáculo para o seu desenvolvimento e, em muitos casos, também daqueles que o cercam.

**2.2.8. Avaliação de desempenho computadorizada e pela Web:** este método de avaliação permite com que os supervisores avaliem os colaboradores através de anotações que são registradas em programas de computador, não tem prazo estimado para durar este método de avaliação de desempenho podendo ser levado ao longo de um ano. Para a tabulação dos dados, alguns programas geram relatórios sobre cada aspecto avaliado, auxiliando o avaliador na análise dos resultados.

**2.2.9. Monitoramento eletrônico do desempenho:** podendo ser considerado uma técnica de avaliação de desempenho um tanto quanto invasiva, o monitoramento eletrônico de desempenho é uma tecnologia nas redes de computador dentro da organização que possibilita ao gerente acesso aos telefones e computadores dos funcionários. Desta forma ele poderá ter acesso a qualquer momento ao computador ou telefone dos funcionários e verificar se o trabalho esta sendo executado corretamente, avaliar o ritmo de trabalho e até controlar o tempo que o funcionário leva para tomar um cafezinho ou ir ao banheiro. Com relação aos métodos de avaliação apresentados fica esclarecido que são métodos tradicionais, que apresentam vantagens e desvantagens, alguns desses métodos são simples de aplicar, evidenciam pontos positivos e fortes, assim como os aspectos negativos e pontos fracos dos colaboradores. Cabe ao avaliador utilizar esses sistemas de avaliação de maneira coerente a fim de evitar avaliações subjetivas, pois o que diferencia um método de outro é a abordagem que a empresa deseja realizar.

### 2.3. GESTÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DO BANCO DO BRASIL

De acordo com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (2011) a avaliação de desempenho no Banco do Brasil vem sendo realizada há anos. Os primeiros registros datam a década de 1940, quando o desempenho dos funcionários comissionados era avaliado por meio de um instrumento denominado “Boletim de Informações - 42 Pontos.” Em 1980 o Departamento de Seleção e Desenvolvimento Pessoal, com o intuito de melhorar o sistema de avaliação de desempenho, desenvolveu um sistema de avaliação onde as informações sobre o desempenho dos funcionários eram sucintas e objetivas, com uma versão de avaliação mais participativa, era a ADF- Avaliação de Desempenho Funcional.

Na década de 1990, mudanças no contexto econômico nacional levaram a empresa a uma nova revisão de seu sistema de gestão, sendo que a gestão de desempenho passa a ser vista como tema central na gestão de pessoas. Em 1998 foi lançada a GDP-Gestão de Desempenho Profissional, conservando a avaliação do funcionário para manter a qualidade da instituição Banco do Brasil. E buscando modernizar o seu gerenciamento foram instituídos modernos modelos de avaliação como o *Balanced Scorecard* (BSC), concebida por Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 90. UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BRASIL (2011)

Neste modelo de avaliação, a empresa considera importante no desempenho profissional aspectos como as metas e o comportamento dos colaboradores na execução de tarefas. Propõe não apenas avaliar, mas integrar toda equipe de funcionários. De acordo com Souza (2009, p.64) o *balance scorecard* permite a identificação de expectativas de desempenho que agregam valor ao negócio, integrando o desempenho organizacional e humano.

De acordo com a Universidade Corporativa do Brasil (2011) o modelo do Banco previa a avaliação por cinco perspectivas de desempenho: resultado econômico; estratégia e operações, satisfação do cliente; comportamento organizacional; e processos internos.

As avaliações eram realizadas semestralmente e compreendiam as etapas de planejamento, aplicação e formalização. Após a execução dessas etapas os funcionários eram avaliados por seus supervisores, onde eram considerados

aspectos como a competência no trabalho e o alcance de metas, que poderiam definir se o funcionário teria capacidade para ocupar um cargo comissionado.

A GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência tem o objetivo de promover ações que relacione o desenvolvimento dos empregados aos objetivos da empresa, por meio de sistemas de informação, direcionar para a melhora dos resultados do Banco. Na GDP- Gestão de Desempenho Profissional, a visão do futuro vem em primeiro lugar, cada uma das perspectivas está vinculada a medidas e medidores de desempenho, com o intuito de diminuir a subjetividade das avaliações.

No Banco do Brasil a avaliação de desempenho procura obter informações úteis para o aperfeiçoamento da equipe de funcionários, bem como para a estipulação de metas. Conforme o LIC – Livro de Instruções Circulantes do Banco do Brasil (Norma 001, circ.055/0004-19984/95 DEZ/98.), a Gestão de Desempenho Profissional considera:

- a necessidade de ajustar-se a mudanças de mercado;
- os objetivos da unidade e da empresa;
- o foco no resultado;
- a satisfação dos clientes;
- a priorização do argumento gerencial
- o estímulo ao autodesenvolvimento;
- a valorização do desempenho excelente
- o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- o subsídio a sistemas e processos do RH, bem como: retribuição, aprimoramento, recrutamento, seleção e movimentação.

Ao realizar o acompanhamento do desempenho corporativo, os gestores, conhecendo cada indivíduo e seu potencial, poderão se orientar nas decisões de avaliação e indicação dos profissionais, tanto para proporcionar gratificações ou elevação de cargos, como também, visando melhorar o desempenho da organização, realizar o remanejamento dos colaboradores para outro setor da dependência, conhecida como mobilidade lateral.

Ao longo do tempo, a avaliação de desempenho sofreu diversas mudanças dentro da organização sempre se adequando às necessidades da empresa, atualmente a avaliação da Gestão de Desempenho tem caráter participativo

adotando diferentes fontes de informações para a sua coleta de dados, como a auto-avaliação e o método de avaliação 360 graus, onde todos se avaliam entre si, extinguindo aquele modelo de avaliação onde só o gestor ou supervisor avaliava o funcionário.

### 3.MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia científica é a busca pelo conhecimento por meio da utilização de técnicas e métodos de pesquisa que procuram examinar com veracidade as informações, demandam do pesquisador tempo e recursos para sua aplicabilidade. Para Andrade (2009, p.119) “A metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.”

A metodologia adotada para a realização do projeto foi a pesquisa bibliográfica, onde por meio da teoria obteve-se conhecimento sobre a Avaliação de Desempenho, juntamente com um estudo baseado na aplicação de um questionário.

#### 3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo encontrar respostas para as questões expostas no projeto por meio da utilização de métodos científico de pesquisa. Os tipos de pesquisa são classificados de acordo com a abordagem que o pesquisador deseja atingir. Os tipos mais comuns são: exploratória, descritiva e explicativa ou causal. Ao referir-se a pesquisa, Lakatos E Marconi (2001) dizem que a pesquisa significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

A pesquisa exploratória busca encontrar maiores informações sobre o assunto pesquisado, permite a delimitação do tema, focalizando os objetivos. Severino (2007) aponta que a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto e que na verdade ela é uma preparação para a pesquisa explicativa. Severino (2007) destaca ainda, que a pesquisa explicativa é aquela que além de registrar e analisar os fenômenos estudados busca identificar suas causas seja através da aplicação do método experimental /matemático, seja através dos métodos qualitativos. Também conhecida por pesquisa causal, a pesquisa explicativa além de registrar e analisar os fenômenos pesquisados, tem o intuito de saber o “porquê” das coisas acontecerem

de determinada maneira, identificando fatores que influenciam a decorrência dos fatos.

Já o método da pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever as características de uma população, levantar opiniões, estabelecer relações entre as pessoas, estudando num determinado grupo características como idade, sexo, grau de escolaridade, saúde e nível social, etc. Gil (1999) comenta que as pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias as mais realizadas pelos pesquisadores sociais.

Para o tratamento das informações é dada uma ênfase com análise qualitativa, quantitativa ou mista; utiliza-se a pesquisa qualitativa com a finalidade de obter um entendimento sobre a natureza de alguma questão, onde se busca a opinião do público pesquisado. Uma análise quantitativa apresenta em dados percentuais informações sobre o comportamento das pessoas, opiniões, quantidade de pessoas que pertencem a um mesmo grupo e possuem as mesmas características, geralmente a pesquisa quantitativa é utilizada para responder a este tipo de questionamento, mensurando quantidade. A análise mista se refere à utilização dos dois métodos de análise, tanto a qualitativa, como a quantitativa.

Para a aplicação da pesquisa foi utilizado os recursos da abordagem quantitativa, e por meio da pesquisa descritiva e exploratória foram levantadas informações sobre a instituição e a opinião dos participantes a respeito da Gestão de Desempenho Funcional por competência.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A aplicação da avaliação de desempenho no Banco do Brasil, teve início em 1982 e era chamada de ADF- Avaliação de Desempenho Funcional, o banco utiliza dos recursos da Avaliação de Desempenho para avaliar seus funcionários em todas as suas dependências, a partir do ano de 2003, a empresa após rever alguns aspectos, adotou um novo modelo de avaliação, a GDP-Gestão de Desempenho Funcional por competência, com caráter participativo. O método utilizado para a avaliação é o método 360 graus, onde todos avaliam o desempenho uns dos outros, o supervisor avalia o subordinado e vice-versa, em formato de questionário, as avaliações ficam disponíveis na Intranet e são realizadas semestralmente.

---



### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta pesquisa é de caráter populacional, uma vez que todos os vinte e sete funcionários da agência participaram do estudo, respondendo ao questionário.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento da pesquisa foi baseado e adaptado do questionário utilizado por Paschoal e Pinto (2010). O questionário utilizado foi composto por duas etapas, a primeira etapa teve a finalidade de levantar informações sobre o perfil dos funcionários como: sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de serviço na empresa e o cargo ocupado. Na segunda etapa, o questionário tratou de questões que envolvem a expectativa dos funcionários e gestores sobre o sistema de avaliação, o avaliador e o avaliado, com o intuito de obter informações sobre a opinião dos funcionários da agência, sobre a avaliação Gestão de Desempenho Profissional por competência. Para responder as perguntas fechadas as respostas foram dadas seguindo o modelo de escala Likert de 5 pontos (1= “Discordo totalmente”, 2= “Discordo”, 3= “Nem concordo e nem discordo”, 4= “Concordo”, 5 “Concordo totalmente”).

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Primeiramente foi esclarecido aos participantes do estudo que o objetivo da pesquisa era de cunho acadêmico e que procurava conhecer a opinião dos colaboradores sobre a avaliação GDP por competência, e que pesquisa era sigilosa quanto à divulgação de nomes. O questionário foi aplicado individualmente por meio de folha impressa e respondido pelos funcionários sem a necessidade da presença do pesquisador. As informações obtidas na coleta de dados foram tabuladas e depois analisadas sendo transferida para o programa *EXCEL*, a primeira etapa, que levantou o perfil dos entrevistados é apresentada graficamente, posteriormente as respostas obtidas na segunda etapa do questionário foi transformada em tabela para melhor compreensão das respostas.

---

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo busca apresentar o resultado da pesquisa aplicada aos colaboradores da agência do Banco do Brasil da dependência de Rolim de Moura, que teve como objetivo conhecer a opinião dos funcionários sobre o processo de avaliação GDP- Gestão de Desempenho Profissional por competência. Inicialmente é apresentado o perfil dos funcionários, com informações quanto ao cargo ocupado, grau de escolaridade e tempo de serviço.

### 4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Dos vinte e sete questionários aplicados, 52% dos entrevistados pertencem ao sexo feminino, e 48% são do sexo masculino, o que significa que a empresa está representada quase igualmente por homens e mulheres.

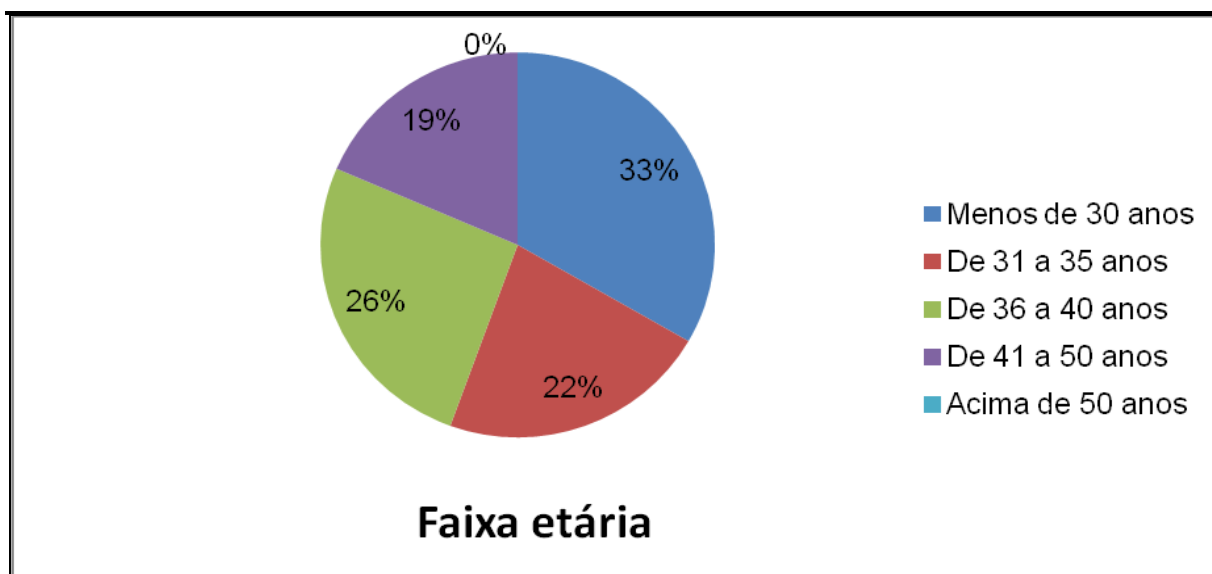


Gráfico 01 Faixa etária

Fonte: Próprio autor (2012)

Quanto à faixa etária, conforme apresenta o Gráfico 1, 33% dos funcionários possuem menos de trinta anos, 22% possuem idade entre trinta e um à trinta e cinco anos, seguido por 26% dos entrevistados que têm idade entre trinta e seis a quarenta anos, enquanto 19% possuem faixa etária que variam de quarenta e um a cinquenta anos. Diante das informações pode se chegar a conclusão de que mais da metade dos funcionários, basicamente 67% tem idade superior a 30 anos.

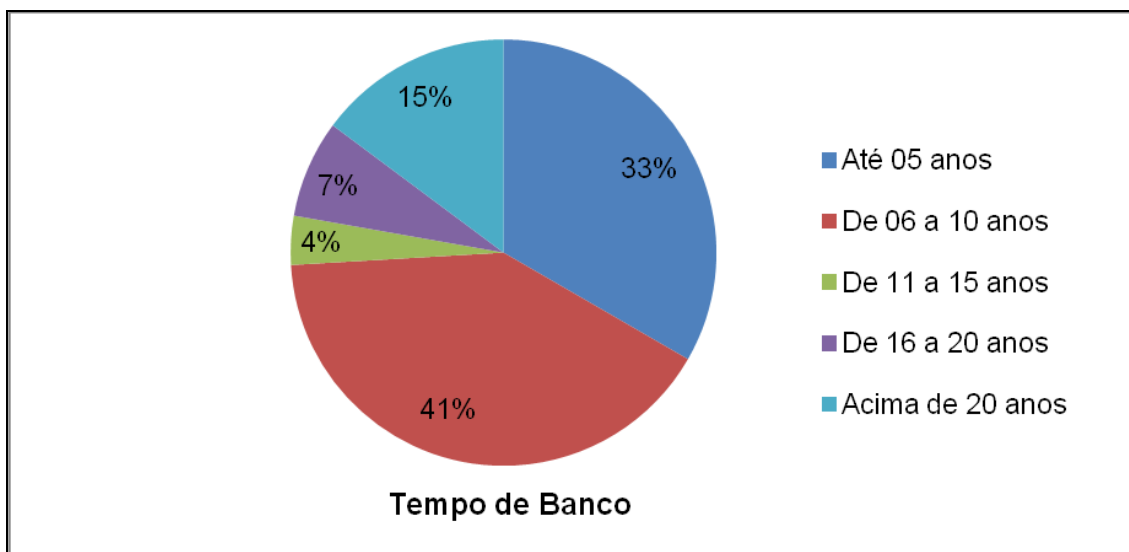


Gráfico 2-Tempo de banco

Fonte:Próprio autor (2012)

Com relação ao tempo de banco, o Gráfico 2 apresenta que 41% dos funcionários possuem de seis a dez anos de banco e 33% menos de cinco anos de efetividade., o restante 26% dos funcionários, já trabalham na empresa a mais de dez anos. O fato de 74% dos funcionários ter pouco tempo de serviço pode ser explicado pela grande onda de demissão que ocorreu após o Banco do Brasil ter lançado o Programa de Demissão Voluntário e consequentemente a necessidade de contratação de novos funcionários.

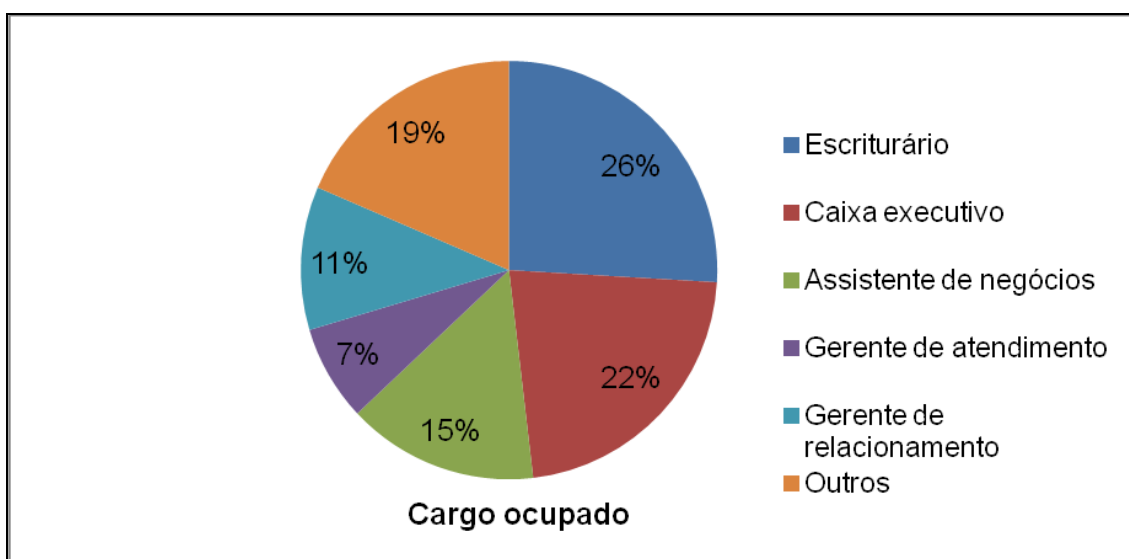


Gráfico 3- Cargo ocupado

Fonte: Próprio autor (2012)

Conforme apresenta o Gráfico 3 sobre o cargo ocupado por cada respondente, 26% dos funcionários respondeu ser escriturários, 22% possuem cargo de caixa executivo, 15% ocupam cargo de assistente de negócios, 11% são

gerentes de relacionamento e 7% gerente de atendimento, 19% assinalaram que pertencem a outro cargo que não foi citado entre as respostas.

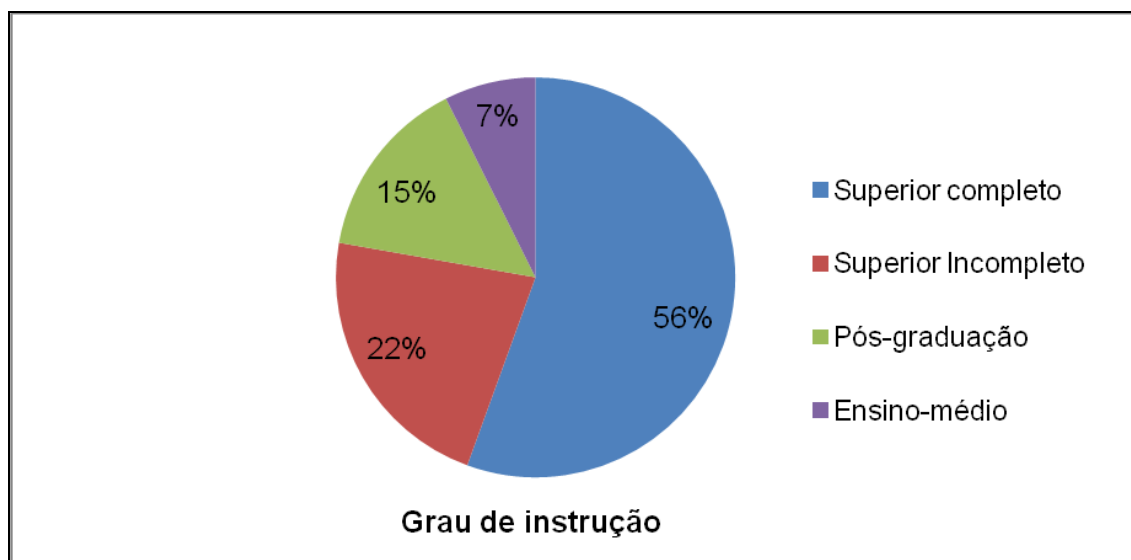


Gráfico 4: Grau de instrução

Fonte:Próprio autor (2012)

A respeito do grau de instrução dos funcionários da agência, o Gráfico 4 apresenta que 71% dos funcionários tem o superior completo, onde 15% são pós-graduados demonstrando que o perfil dessa agencia é de funcionários bastante instruídos.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DA GDP

Na segunda parte do questionário constam as perguntas fechadas sobre a opinião dos funcionários a respeito da gestão de desempenho. Como já foi dito, o questionário aplicado consta de 7 itens divididos em subitens distintos. Esses fatores são:

##### **Item 1: Conceito de avaliação de desempenho**

O item 1 apresenta uma citação de Marras (2001) que conceituava a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite mensurar resultados. De acordo com o Gráfico 05, o que chama a atenção é que 66% dos entrevistados concordam com a afirmação de Marras (2001), o que implica e dizer de que os colaboradores possuem conhecimento da ferramenta que é a avaliação

de desempenho. Outros 15% dos respondentes nem concordam e nem discordam, enquanto 19% dos funcionários discordam.

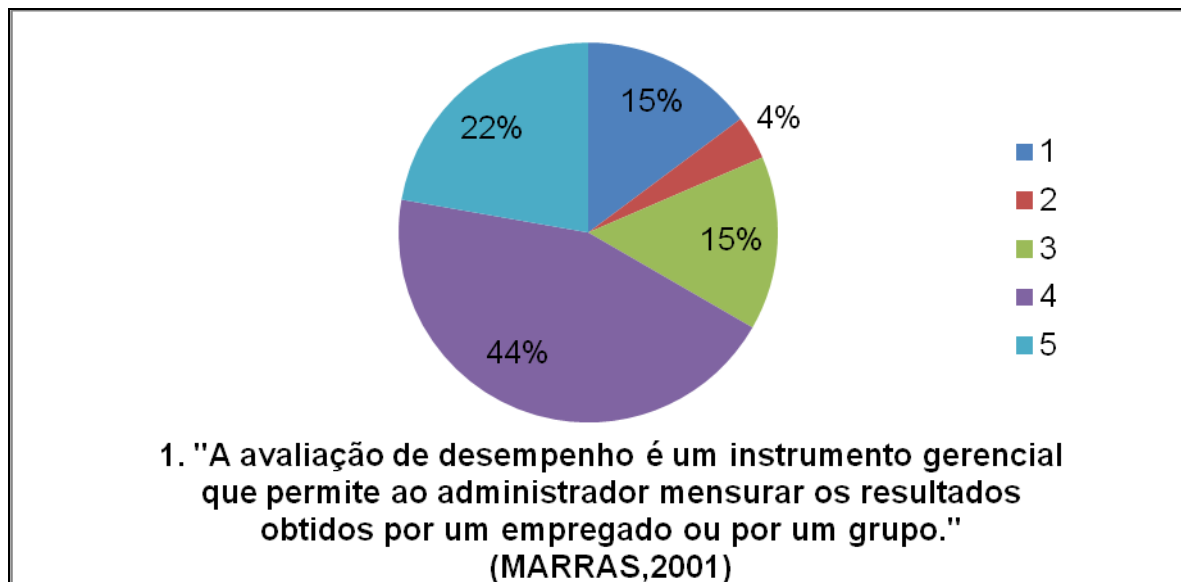


Gráfico 5: Item 1

Fonte: Próprio autor (2012)

## Item 2: Definição de competência

O item 2 é uma definição de competência feita por Dutra (2001) que aponta que a competência consiste em saber agir de maneira responsável e implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização.

Sobre esta afirmação 56% dos entrevistados responderam concordar totalmente com o autor, enquanto 37% apenas concordam e 7% nem concorda nem discorda, o que significa em dizer que os funcionários compreendem a função da avaliação de desempenho e seu papel dentro da empresa.

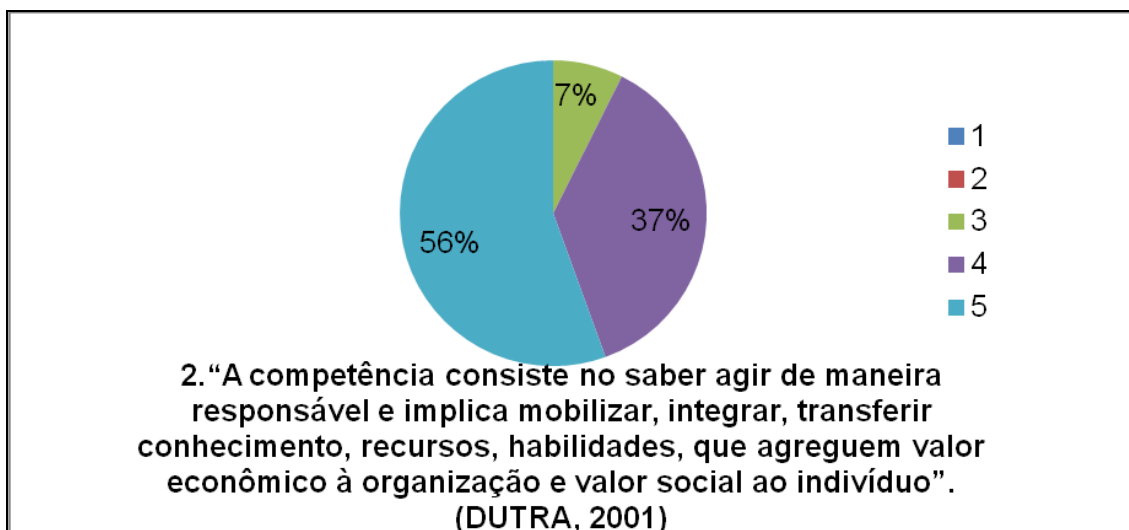


Gráfico 6: Item 2

Fonte: Próprio autor (2012)

### Item 3: Quanto à dedicação dos funcionários

Este item contempla duas perguntas que tratam sobre a participação e a dedicação dos funcionários na aplicação da avaliação de desempenho. No item 3.1 é apontada a questão sobre a capacitação tecnológica necessária para assegurar que a avaliação de desempenho dê certo na empresa. O item 3.2 trata da importância do setor de recursos humanos no processo da avaliação de desempenho, também é levantada a questão sobre a exclusividade da avaliação de desempenho.



Gráfico 7: Item 3.1

Fonte: Próprio autor (2012)

O Gráfico 7 apresenta o item 3.1 que mostra que 78% dos entrevistados estão de acordo de que para dar certo, a gestão de desempenho profissional exigiu mais tecnologia da organização.



Gráfico 8: Item 3.2

Fonte: Próprio autor (2012)

Ao citar que a Gestão de Desempenho Profissional por competência é exclusividade do setor de Recursos Humanos, o Gráfico 8 mostra que 41% dos entrevistados se mantiveram neutros ao responder, enquanto 44% discordam sobre o assunto. Entendendo assim, que para os funcionários a avaliação de desempenho deveria ser um tema contemplado pelos demais setores da empresa.

Item 4: Quanto à aceitação do programa

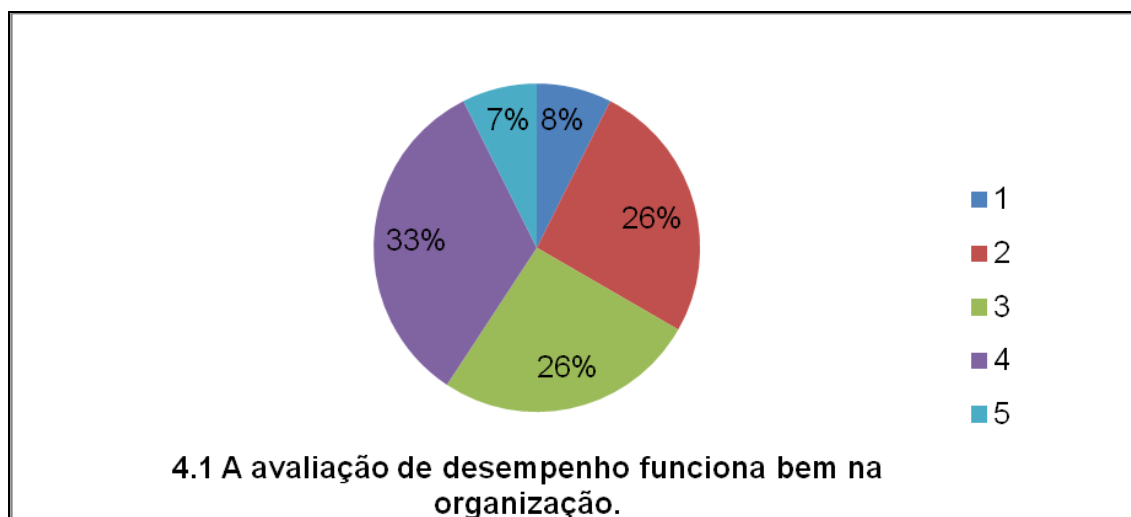


Gráfico 9: Item 4.1

Fonte: Próprio autor (2012)

O item 4 trata da aceitação do programa de avaliação de desempenho, onde foram feitas 3 perguntas sobre o assunto. O Gráfico 9 apresenta os resultados da pergunta 4.1 que mostra que 40% dos funcionários concorda que a avaliação de desempenho esteja funcionando bem dentro da organização, 34% discordam do bom funcionamento do programa enquanto 26% dos funcionários se mantêm neutros ao responderem. Isso mostra que, para parte dos funcionários, a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência ainda é algo que não funciona corretamente.

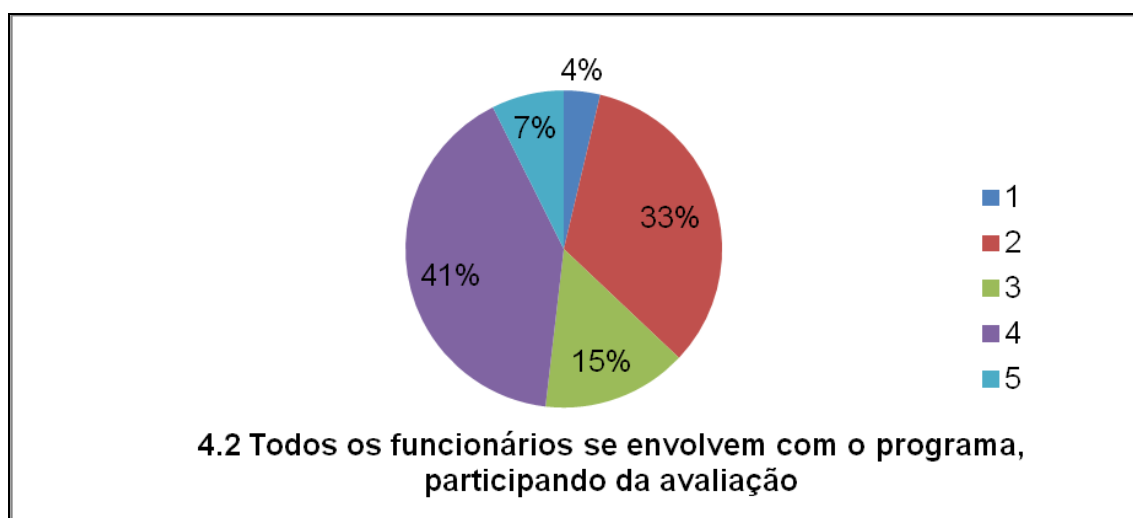


Gráfico 10: Item 4.2

Fonte: Próprio autor (2012)

O Gráfico 10 apresenta que 48% dos funcionários concordam que todos os colaboradores se envolvem com o programa de avaliação de desempenho, enquanto 37% discordam de que ocorra a participação de todos os funcionários no programa de avaliação.

O Gráfico 11 traz os resultados do item 4.3 que versava sobre a aceitação da GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência pelos funcionários, segundo o gráfico a maioria dos funcionários, 48% concordam com a boa aceitação do programa, seguido por 30% que responderam não concordam com a afirmação. o que significa dizer que a maioria dos funcionários ainda não aceita a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência



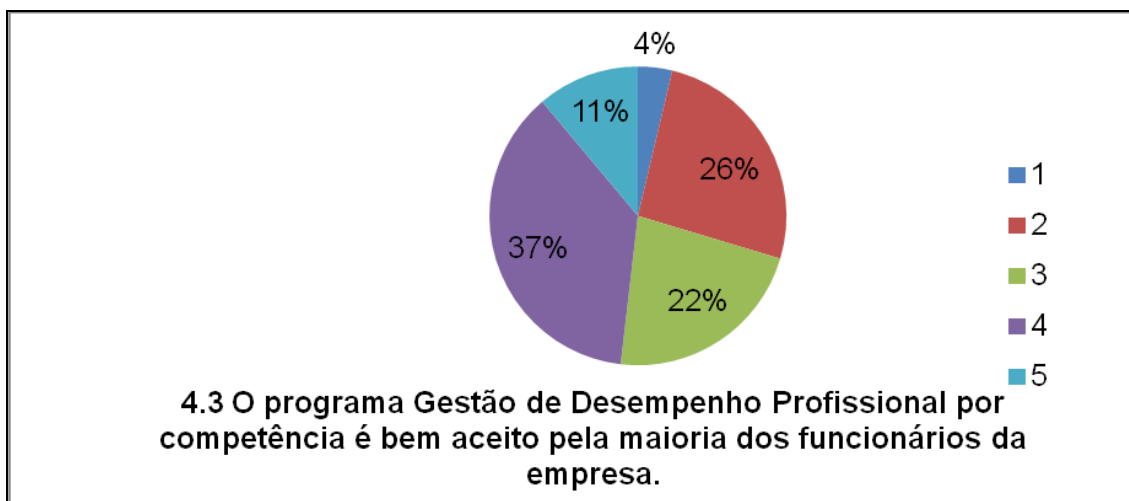


Gráfico 11: Item 4.3

Fonte: Próprio autor (2012)

Assim, o que se pode observar é que não há uma ampla aceitação dos funcionários quanto a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência, uma vez que menos da metade dos seus funcionários concordam de que a avaliação de desempenho seja bem aceita.

Item 5: Quanto ao benefício proporcionado pelo programa

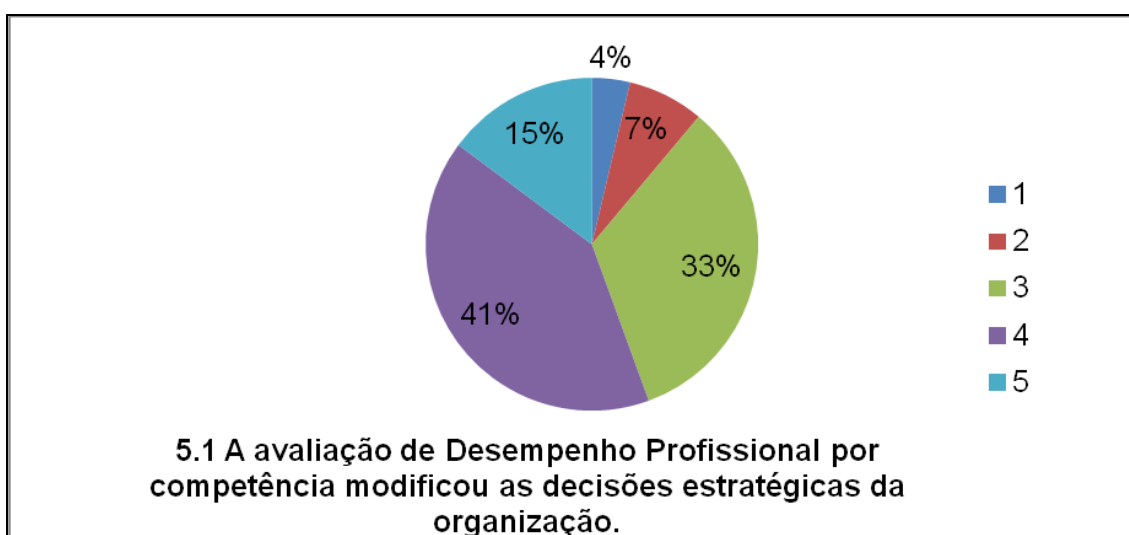


Gráfico 12: Item 5.1

Fonte: Próprio autor (2012)

O item 5 refere-se ao benefício que o programa proporcionou em outras práticas da empresa, para tal foram feitas 5 perguntas sobre o assunto.

De acordo com o Gráfico 12, 56% dos funcionários concordam que a avaliação de desempenho trouxe mudanças estratégicas para a organização. 33%

dos funcionários não sabe, o que opinar, pois somente 11% responderam não concordar com a afirmação.

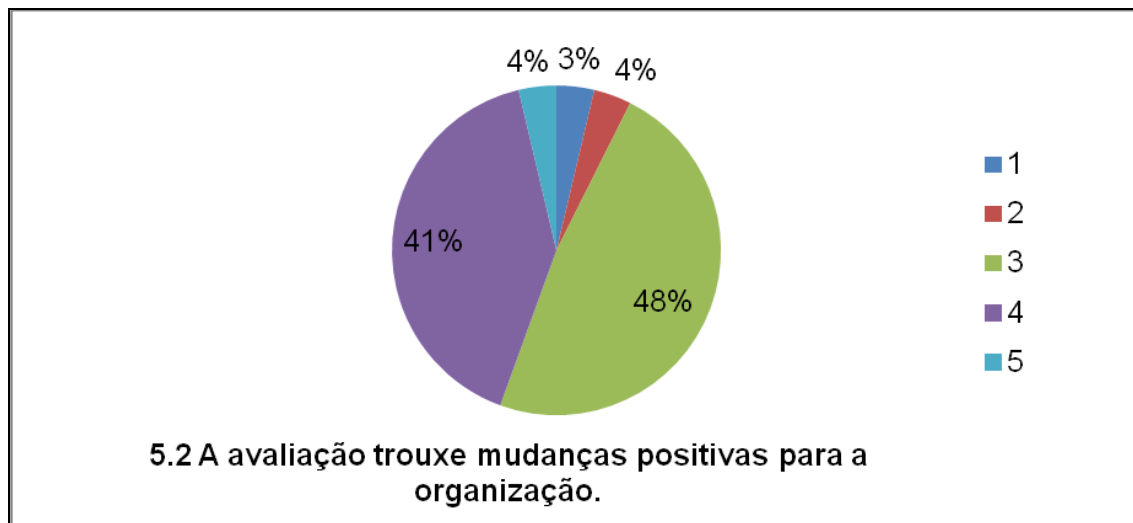


Gráfico 13: Item 5.2

Fonte: Próprio autor (2012)

O Gráfico 13 traz o item 5.2 onde 48% dos funcionários se mantiveram neutros não concordando e nem discordando de que a avaliação de desempenho tenha proporcionado mudanças positivas para a organização. Entre os demais respondentes 41% concordam com a existência de mudanças enquanto 7% discordam.

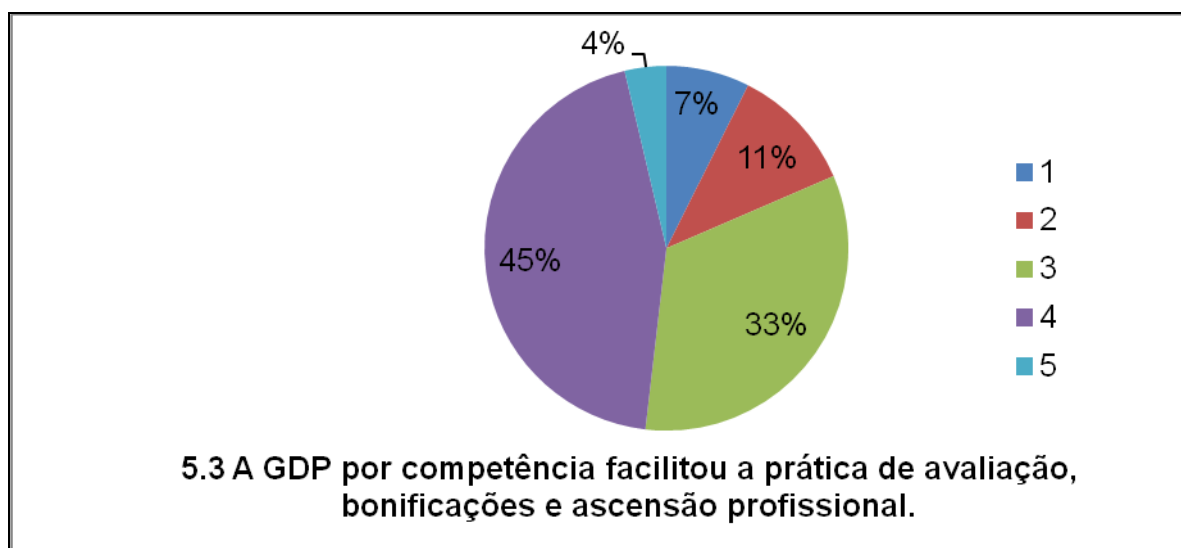


Gráfico 14: Item 5.3

Fonte: Próprio autor (2012)

Conforme o Gráfico 14, para 49% dos funcionários a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência facilitou as avaliações para premiações e promoções no trabalho.

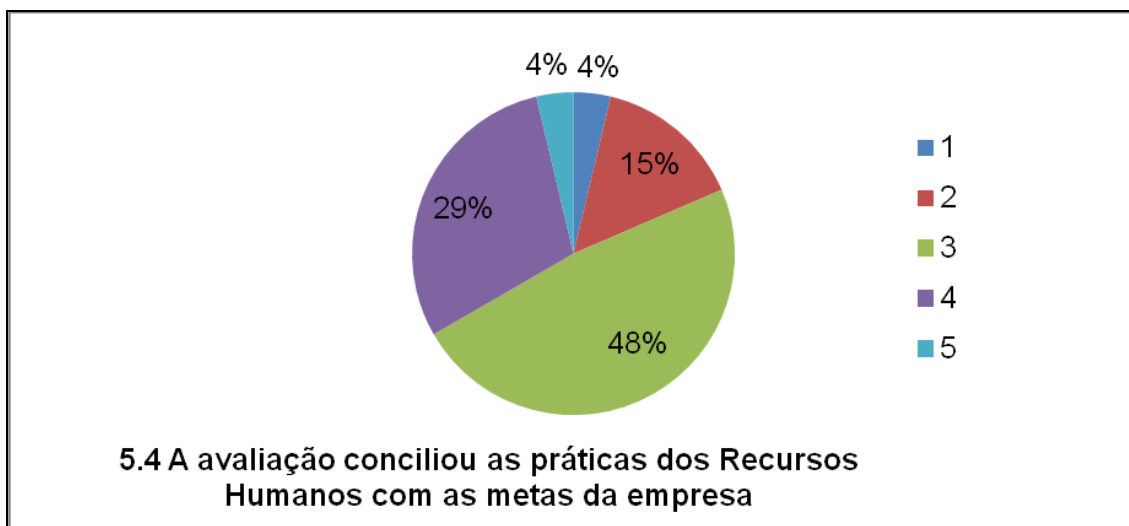
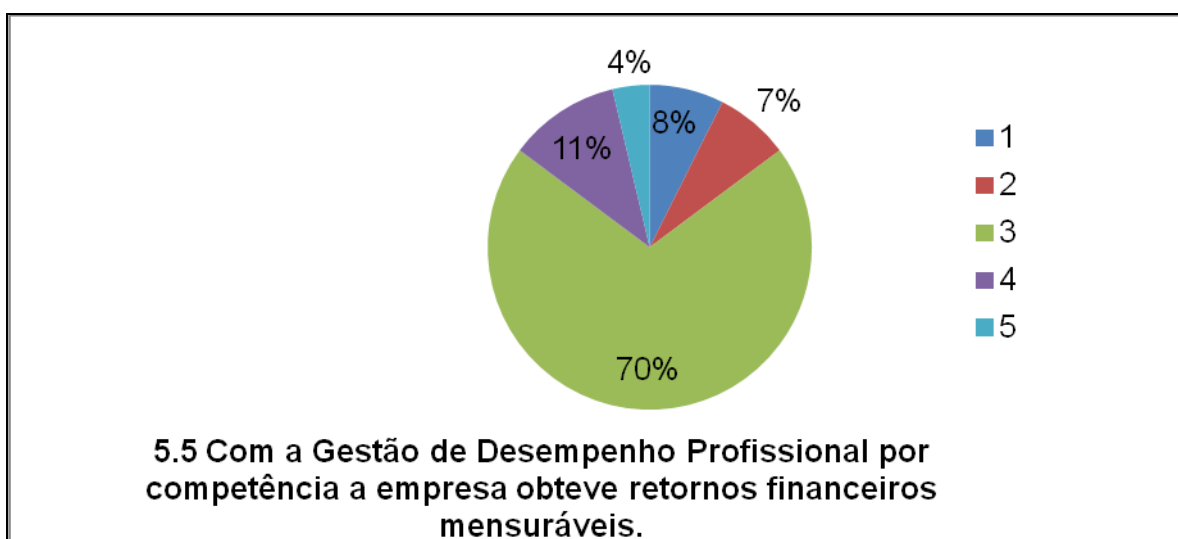


Gráfico 15: Item 5.4

Fonte: Próprio autor (2012)

O Gráfico 15 que trata do item 5.4 apresenta que 48% dos funcionários se mantiveram a neutralidade quando indagados se a avaliação de desempenho tenha conciliado as práticas do RH com as metas da empresa, 33% dos respondentes concordam que houve essa conciliação, enquanto 19% discordam.



Fonte: Próprio autor (2012)

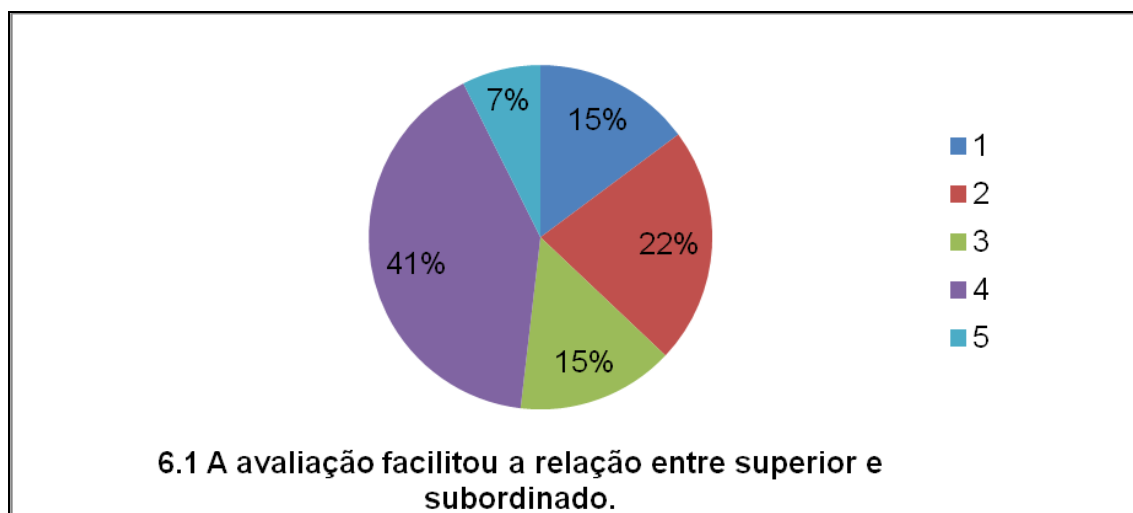
Gráfico 16: Item 5.5

O Gráfico 16, trata do item 5.5 que se refere aos retornos financeiros que a avaliação de desempenho proporcionou. 70% dos entrevistados se mantiveram neutros ao responder, e 11% concordam que a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência obteve retornos financeiros.

Assim, o que se observa quanto ao item 5 é que embora poucos funcionários achem que a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por

competência não tenha trazido benefícios, poucos também acham que trouxe benefícios, ou seja, nesse item a maior parte dos funcionários nem concorda nem discorda sobre esse assunto.

#### Item 6: Quanto à facilitação das práticas gerenciais



Fonte: Próprio autor (2012)

Gráfico 17:Item 6.1

O item 6 levanta a questão sobre a facilitação que o programa proporcionou às práticas gerenciais, para tal foram feitas 3 questões que abordavam sobre o assunto.

O Gráfico 17 traz o item 6.1 discute sobre a facilitação da relação entre superior e subordinado obtida pela GDP- Gestão de Desempenho Profissional, 41% dos funcionários concordam com a melhoria da relação, enquanto que 22% dos funcionários discordam.

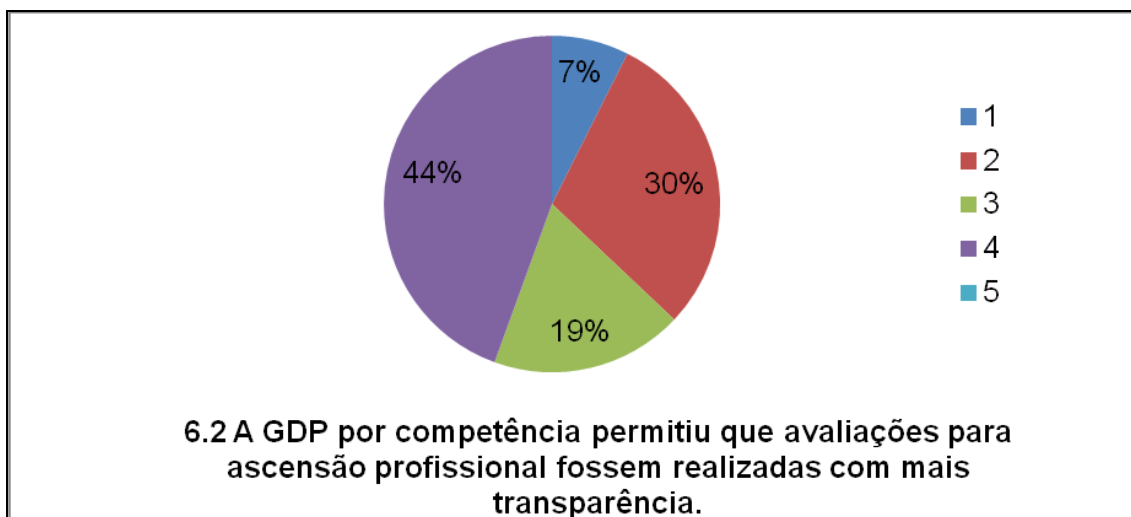


Gráfico 18: Item 6.2

Fonte: Próprio autor (2012)

De acordo com o Gráfico 18, 44% dos respondentes concordam que a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência permitiu que avaliações para promoção e bonificação fossem realizadas com mais transparência, 7% dos funcionários respondeu discordar totalmente com isso.

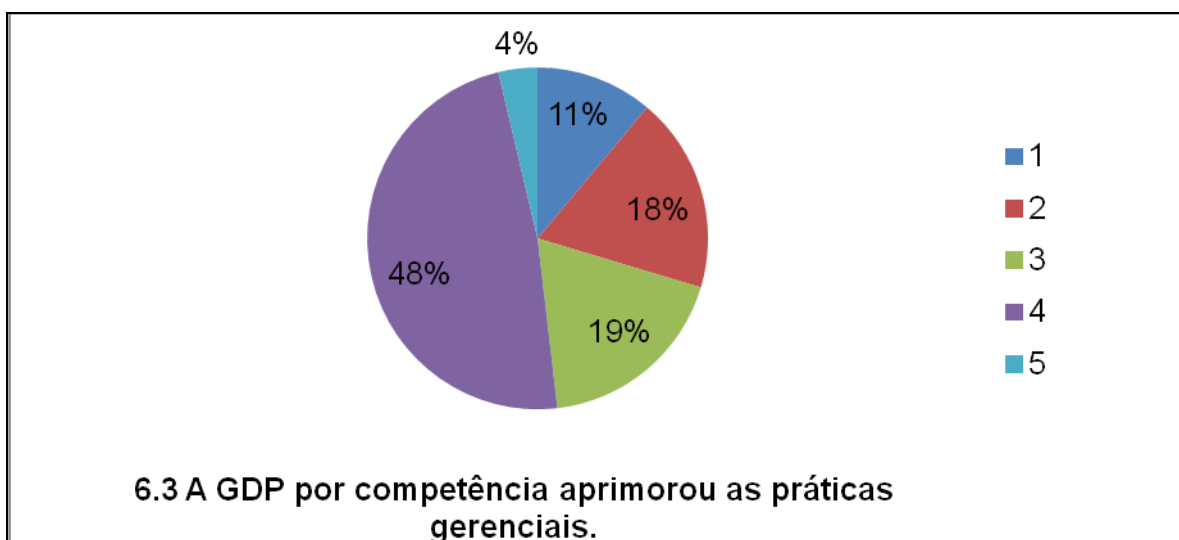


Gráfico 19: Item 6.3

Fonte: Próprio autor (2012)

Quanto a prática gerencial, o Gráfico 19 apresenta que a maioria dos funcionários, 52% , concordam que a avaliação de desempenho aprimorou as práticas gerenciais, o que leva a entender que os funcionários estão percebendo as melhorias ocasionadas pela avaliação de desempenho.

Item 7: Quanto à melhoria da qualidade profissional



Gráfico 20:Item 7.1

Fonte: Próprio autor (2012)

O item 7 do questionário aborda a melhoria da qualidade profissional , onde foram feitas 5 perguntas relacionadas a este assunto.O item 7.1 apresenta que 44% dos respondentes concordam que a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência possibilitou o desenvolvimento profissional dos funcionários da organização.

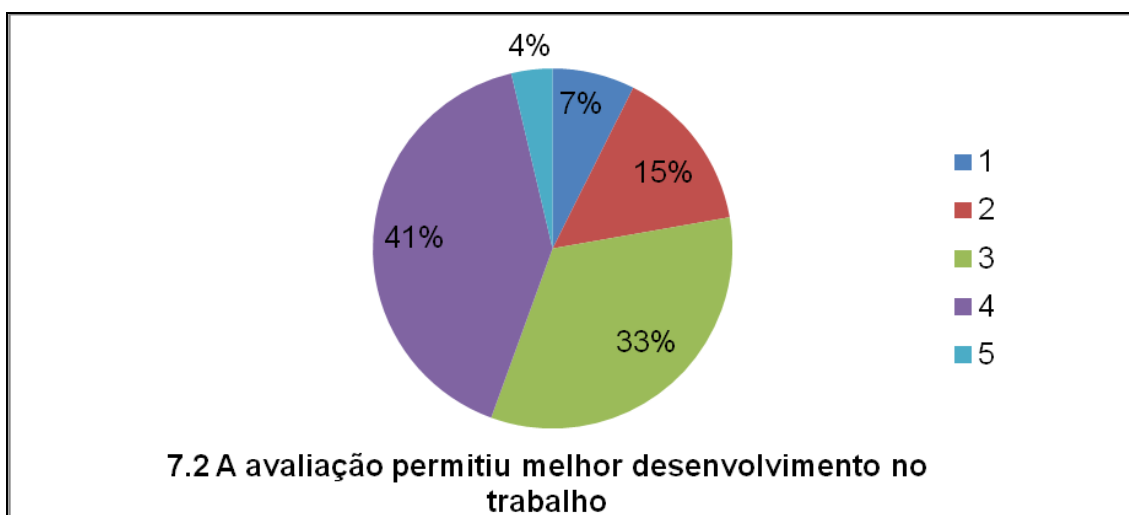


Gráfico 21: Item 7.2

Fonte: Próprio autor (2012)

Sobre uma melhor performance de trabalho na empresa, o Gráfico 21 apresenta que 45% dos funcionários concorda que a avaliação de desempenho permitiu o desenvolvimento no trabalho, enquanto 22% discorda de que esta melhora tenha acontecido.

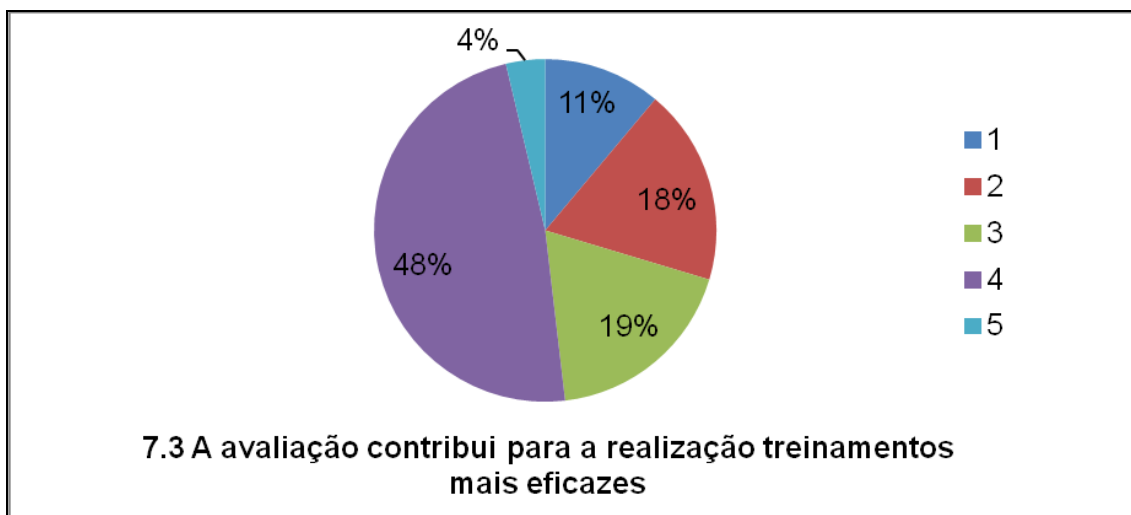


Gráfico 22: Item 7.3

Fonte: Próprio autor (2012)

De acordo com as informações do Gráfico 22, 52% dos respondentes concorda de que a avaliação de desempenho contribui para a realização de treinamentos mais eficazes, enquanto que 29% discorda desta contribuição.

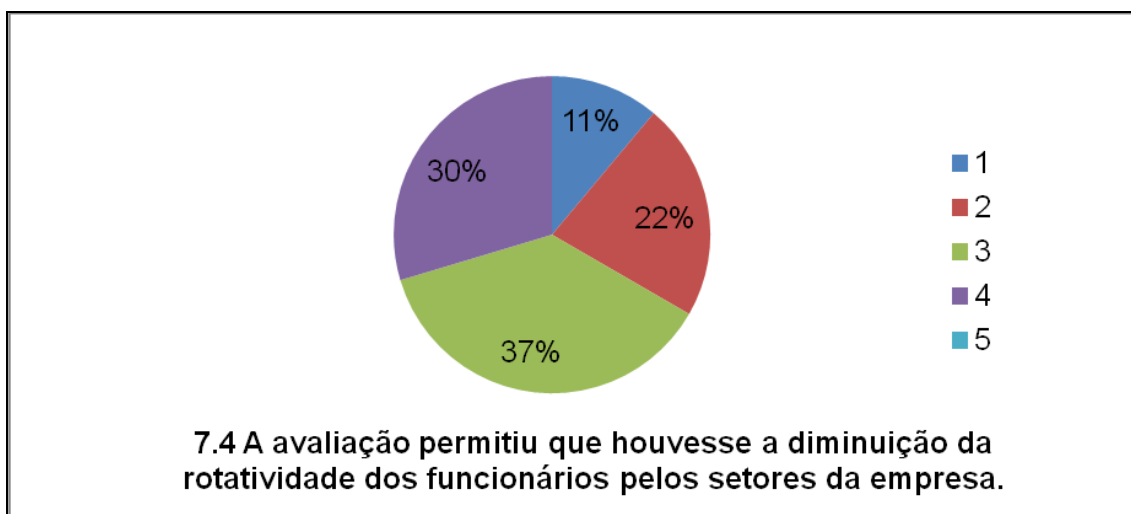


Gráfico 23: Item 7.4

Fonte: Próprio autor (2012)

O Gráfico 23 aborda o item 7.4 e apresenta que 30% dos funcionários concorda de que, com a avaliação de desempenho a rotatividade interna dos funcionários na empresa tenha diminuído, 11% dos funcionários respondeu discordar totalmente desta afirmação.

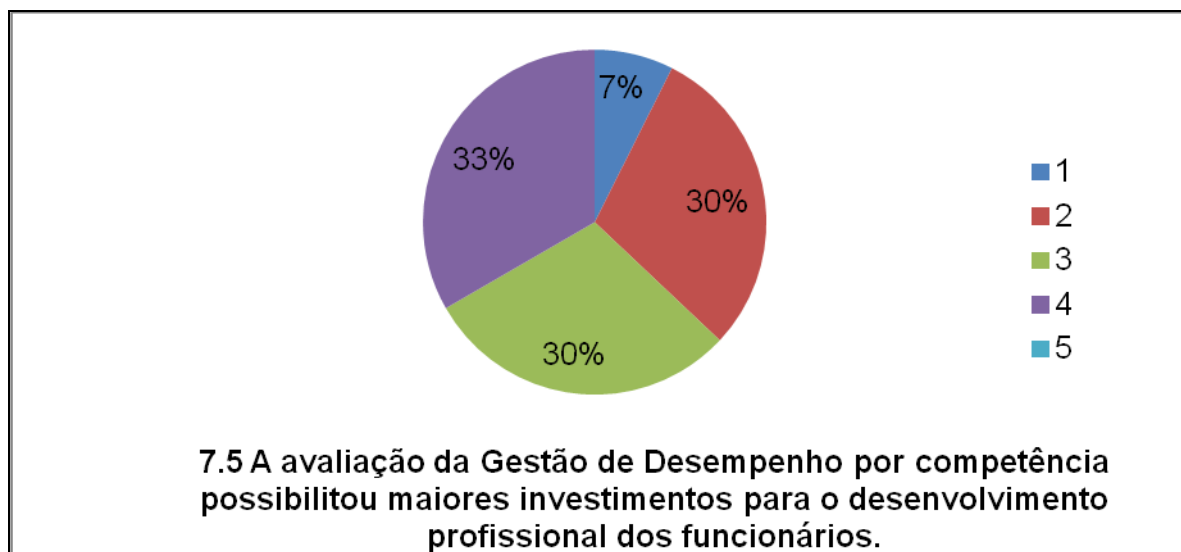


Gráfico 24: Item 7.5

Fonte: Próprio autor (2012)

Conforme o Gráfico 24, 40% dos funcionários concorda de que a GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência possibilitou maiores investimentos para o desenvolvimento dos funcionários, 30% dos respondentes apresentou ter uma opinião diferenciada não concordando com a afirmação.

Em conclusão, o que se observa é que os funcionários do Banco do Brasil da agência de Rolim de Moura pensam de maneira diferenciada a respeito da gestão de desempenho, pois em quase todas as perguntas analisadas pode-se perceber que as respostas sempre se divergiam sendo estas, não contempladas por todos com unanimidade.



## 5.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo objetivou analisar a opinião dos funcionários do Banco do Brasil da agência de Rolim de Moura-RO sobre o sistema de avaliação GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência. Ao levantar os dados da pesquisa, observou-se que nesta agência existem funcionários de diferente faixa etária e tempo de serviço,o que pode vir a contribuir ao aparecimento de opiniões tão diferentes.

Sobre o entendimento do que seja avaliação de desempenho feita por Marras (2001) a maioria dos respondentes 66% dos funcionários concorda que seja esse, um instrumento gerencial para o gestor da empresa, mas há controvérsia quanto a sua aceitação por todos os funcionários, pois alguns não concordam com esta afirmação. Ao contrário da avaliação de desempenho, a definição sobre o que é competência feita foi Dutra (2001), obteve melhor aceitação, tendo 93% dos seus respondentes concordando com a teoria, aqueles que não concordaram se mantiveram neutros em suas respostas.

Quanto às questões mais específicas e ligadas diretamente ao ambiente interno da organização, percebeu-se que as opiniões se dividiram quando foi citado a exclusividade dos Recursos Humanos na implementação de um programa como a avaliação de desempenho, entendendo assim que os colaboradores preferiam que fosse um assunto tratado por outros setores da empresa, apesar de que a organização onde a pesquisa foi aplicada trata-se de uma grande empresa e tem seu setor de Recursos Humanos centralizado.

Ao verificar os resultados da pesquisa pode-se perceber que a aceitação da avaliação de desempenho na opinião dos funcionários ainda é bastante divergente existindo pontos positivos e negativos. Observou-se que os pontos positivos da avaliação de desempenho foram os benefícios que a Gestão de Desempenho Profissional por competência trouxe para empresa, como:

- a) A qualificação dos funcionários por meio de treinamentos mais eficazes.
- b) A melhora nas práticas de avaliação para promoções e programas de bonificação e ascensão profissional.
- c) Facilitou o relacionamento entre superior e subordinado.

- d) Diminuição da rotatividade interna dos funcionários.
- e) Aprimoramento das práticas gerenciais.

Quanto aos pontos negativos da GDP-Gestão de Desempenho Profissional por competência, pode-se citar o fato de que os benefícios colocados acima não contemplam todos os funcionários da agência, grande parte concorda, mas, existe um percentual de funcionários que ainda não estão satisfeitos com a avaliação de desempenho aplicada na organização.

Esta pesquisa limitou-se a apurar a opinião dos funcionários do Banco do Brasil da agência de Rolim de Moura, as informações apresentadas podem não se tratar da realidade de outras agências, mesmo assim, os resultados da pesquisa atentam para a importância de avaliar as expectativas e conhecer a opinião dos colaboradores envolvidos no processo da avaliação de desempenho.

Para dar continuidade no trabalho de conhecimento da opinião dos funcionários sobre a avaliação de desempenho aplicada na agência, fica a sugestão de que seja realizada periodicamente avaliações que possam analisar a expectativa e satisfação dos funcionários com relação a avaliação de desempenho aplicada na empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9 ed.2 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed.São Paulo:Atlas,1998.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. Vol.1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elservier,2008.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 Ed. Trad: Cecília Leão Oderich. Revisão Técnica: Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos,tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo:Atlas, 1999.

GOLEMAN,Daniel.**Modernas Práticas na Gestão de Pessoas:Biblioteca de gestão**.Tradução Thereza Ferreira Fonseca.Rio de Janeiro.Elsivier,2008.

LAKATOS, Eva Maria, Marina de Andrade Marconi. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIC-LIVRO DE INSTRUÇÕES CIRCULALARES. **Gestão de Desemepnho**. Norma 001, circ.055/0004-19984/95 DEZ/98.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo:Futura,2001.

PINTO.Lorena Rodrigues, Tatiane Paschoal. **Expectativas de gestores quanto à gestão de pessoas por competências**. Disponível em:><http://php.iesb.br/ojs/index.php/psicologiaiesb/article/view/26/29>

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Vera Lúcia de; Irene Bardaró Mattos, Regina Lúcia Lemos Leite Sardinha, Rodolfo Carlos Souza Alves. **Gestão de Desempenho**. 2 ed. Rio de Janeiro:Editora FGV, 2009.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL-**Histórico da Gestão de Desempenho no BB**. Disponível em :  
<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template3,802,9279,9243,17.bbx?codigoNoticia=26032&codigoMenu=14636>

## Apêndice A: Questionário

Prezado (a) Colega,

Estou em processo de conclusão de curso, e para isso estou solicitando sua colaboração para responder o questionário abaixo, que tem como objetivo conhecer sua opinião sobre o processo de avaliação GDP- Gestão de Desempenho Profissional.

Na segunda parte do questionário, gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase.

Dê suas respostas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta, conforme descrito abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo e nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Agradeço sua colaboração.

### 1ª PARTE

1. Sexo:
- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Feminino  | <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Pós Graduação       |

2. Idade:

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ De 31 a 35 anos
- ☐ De 36 a 40 anos
- ☐ De 41 a 50 anos
- ☐ Acima de 50 anos

3. Tempo de Banco:

- ☐ Até 05 anos
- ☐ De 06 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos

4. Cargo ocupado:

- ☐ Escriturário
- ☐ Caixa executivo
- ☐ Assistente de negócios
- ☐ Gerente de atendimento
- ☐ Gerente de Relacionamento
- ☐ Outros

5. Grau de instrução:

- ☐ Superior completo

<b>2ª PARTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. "A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo." (MARRAS,2001)					
2. "A competência consiste no saber agir de maneira responsável e implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". (DUTRA, 2001)					
<b>3. Quanto a dedicação:</b>					
3.1 Para dar certo, a gestão de desempenho profissional exigiu mais tecnologia da organização.					
3.2 A implementação de um programa como a avaliação de desempenho profissional por competência, por exemplo, é exclusividade do setor de recursos humanos?					
<b>4. Se o programa foi bem aceito:</b>					
4.1 A avaliação de desempenho funciona bem na organização.					
4.2 Todos os funcionários se envolvem com o programa, participando da avaliação.					
4.3 O programa Gestão de Desempenho Profissional por competência é bem aceito pela maioria dos funcionários da empresa.					
<b>5. Se o programa beneficiou outras práticas:</b>					
5.1 A avaliação de Desempenho Profissional por competência modificou as decisões estratégicas da organização.					
5.2 A avaliação trouxe mudanças positivas para a organização.					
5.3 A GDP por competência facilitou a prática de avaliação, bonificações e ascensão profissional.					
5.4 A avaliação conciliou as práticas dos Recursos Humanos com as metas da empresa.					
5.5 Com a Gestão de Desempenho Profissional por competência a empresa obteve retornos financeiros mensuráveis.					
<b>6. Facilitou as práticas gerenciais:</b>					
6.1 A avaliação facilitou a relação entre superior e subordinado.					
6.2 A GDP por competência permitiu que avaliações para ascensão profissional fossem realizadas com mais transparência.					
6.3 A GDP por competência aprimorou as práticas gerenciais.					
<b>7. Melhoria da qualidade profissional:</b>					
7.1 Quanto à qualidade, a GDP por competência possibilitou o desenvolvimento profissional dos funcionários da organização.					
7.2 A avaliação permitiu melhor desenvolvimento no trabalho.					
7.3 A avaliação contribui para a realização treinamentos mais eficazes.					
7.4 A avaliação permitiu que houvesse a diminuição da rotatividade dos funcionários pelos setores da empresa.					
7.5 A avaliação da Gestão de Desempenho por competência possibilitou maiores investimentos para o desenvolvimento profissional dos funcionários.					

## Apêndice B: Resultados da pesquisa

Tabela 1. Resultados para as expectativas dos funcionários

ITEM	FREQUÊNCIA					
	1	2	3	4	5	
1. "A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo." (MARRAS,2001)	4	1	4	12	6	27
2. "A competência consiste no saber agir de maneira responsável e implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". (DUTRA, 2001)			2	10	15	27
<b>3. Quanto a dedicação</b>						
3.1 Para dar certo, a gestão de desempenho profissional exigiu mais tecnologia da organização.			6	10	11	27
3.2 A implementação de um programa como a avaliação de desempenho profissional por competência, por exemplo, é exclusividade do setor de recursos humanos?	6	6	11	3	1	27
<b>4. Se o programa foi bem aceito</b>						
4.1 A avaliação de desempenho funciona bem na organização.	2	7	7	9	2	27
4.2 Todos os funcionários se envolvem com o programa, participando da avaliação	1	9	4	11	2	27
4.3 O programa Gestão de Desempenho Profissional por competência é bem aceito pela maioria dos funcionários da empresa.	1	7	6	10	3	27
<b>5. Se o programa beneficiou outras práticas</b>						
5.1 A avaliação de Desempenho Profissional por competência modificou as decisões estratégicas da organização.	1	2	9	11	4	27
5.2 A avaliação trouxe mudanças positivas para a organização.	1	1	13	11	1	27
5.3 A GDP por competência facilitou a prática de avaliação, bonificações e ascensão profissional.	2	3	9	12	1	27
5.4 A avaliação conciliou as práticas dos Recursos Humanos com as metas da empresa	1	4	13	8	1	27
5.5 Com a Gestão de Desempenho Profissional por competência a empresa obteve retornos financeiros mensuráveis.	2	2	19	3	1	27
<b>6. Facilitou as práticas gerenciais</b>						
6.1 A avaliação facilitou a relação entre superior e subordinado.	4	6	4	11	2	27
6.2 A GDP por competência permitiu que avaliações para ascensão profissional fossem realizadas com	2	8	5	12		27

mais transparência.						
6.3 A GDP por competência aprimorou as práticas gerenciais.	3	5	5	13	1	<b>27</b>
<b>7.Melhoria da qualidade profissional</b>						
7.1 Quanto à qualidade, a GDP por competência possibilitou o desenvolvimento profissional dos funcionários da organização.	2	4	9	10	2	<b>27</b>
7.2 A avaliação permitiu melhor desenvolvimento no trabalho	2	4	9	11	1	<b>27</b>
7.3 A avaliação contribui para a realização treinamentos mais eficazes	3	5	5	13	1	<b>27</b>
7.4 A avaliação permitiu que houvesse a diminuição da rotatividade dos funcionários pelos setores da empresa.	3	6	10	8		<b>27</b>
7.5 A avaliação da Gestão de Desempenho por competência possibilitou maiores investimentos para o desenvolvimento profissional dos funcionários.	2	8	8	9		<b>27</b>